

Prof. Dr. Heike Bruch
Josef A. Fischer



Institut für Führung
und Personalmanagement

Universität St.Gallen



TOP JOB-Trendstudie 2014

Mit Energie & Dynamik den Wettbewerb gewinnen

VORWORT

Inhalt

1. Executive Summary	4
2. Stichprobe und Methode der TOP JOB-Trendstudie 2014	8
3. Die Konzepte „Organisationale Energie“ und „Engagement“	10
3.1 Organisationale Energie als kollektive Kraft von Unternehmen	11
3.2 Mitarbeiterengagement als „gesunde Hochleistungsmotivation“	18
4. Wie können Führungskräfte Energie und Engagement aktivieren?	20
4.1 Slaying-the-Dragon-Strategie	21
4.2 Winning-the-Princess-Strategie	24
5. Wie können Unternehmen die Energie und das Engagement erhalten?	28
5.1 Strategie	30
5.2 Struktur und Führung	32
5.3 Kultur	35
6. Energie und Personalarbeit	38
7. Was machen TOP JOB-Arbeitgeber für Energie und Engagement im Unternehmen?	44

Liebe Leserinnen und Leser,

haben Sie sich schon einmal gefragt, warum manche Unternehmen hochgradig innovativ und wirtschaftlich erfolgreich sind – während andere mit ständigen Misserfolgen und Hürden kämpfen? Sicherlich haben auch Erstere immer wieder Unwegsamkeiten zu bewältigen. Doch sie schaffen es stets auch wieder nach oben. Oft gehen sie sogar gestärkt aus einer Krise heraus.

Ein Grund für diese scheinbare Ungerechtigkeit ist die Kraft, mit der ein Unternehmen Dinge zielgerichtet bewegt. Diese organisationale Energie zeigt sich im Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter. Die vorliegende TOP JOB-Trendstudie deckt den Zusammenhang zwischen dem Engagement der Beschäftigten und dem Erfolg eines Unternehmens auf. Sie zeigt anschaulich, wie die kollektive Energie eines Unternehmens gezielt gesteuert werden kann und welche Rolle dabei die Geschäftsführung, das Personalmanagement und die einzelnen Führungskräfte spielen.

Wichtigster Punkt: Die organisationale Energie beeinflusst nachweislich sowohl die Innovationsrate als auch den Unternehmenserfolg und das Wachstum. Zufriedene und engagierte Mitarbeiter neigen zudem weniger zur (innerlichen) Kündigung und fühlen sich stärker mit dem Unternehmen verbunden. Die Studie liefert wertvolle Hinweise, wie sich diese Energie maßgeblich beeinflussen lässt und gibt Best-Practice-Beispiele.

Prof. Dr. Heike Bruch und Diplom-Psychologe Josef A. Fischer vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen haben dazu im Auftrag von compamedia die Befragungsergebnisse von 14.518 Mitarbeitern aus 77 mittelständischen Unternehmen ausgewertet. Diese hatten am **Arbeitgeber-Benchmarking TOP JOB** teilgenommen, **das als einzige Befragung die organisationale Energie eines Unternehmens misst**. Mit dieser Trendstudie möchten wir Ihnen den Weg zu motivierten und engagierten Mitarbeitern zeigen.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen

Silke Masurat
Geschäftsführerin compamedia GmbH



1.

Executive Summary



Dynamik, Innovation und Wettbewerb: Dies sind Faktoren, die die heutige Arbeitswelt massiv prägen. Warum gelingt es manchen Unternehmen besser als anderen, diese Herausforderungen zu meistern? Erfolgreiche Unternehmen mobilisieren die Potenziale ihrer Mitarbeiter und führen sie so zu Höchstleistungen.

Die vorliegende TOP JOB-Trendstudie veranschaulicht: Es zahlt sich für Unternehmen aus, ihre Mitarbeiter zu inspirieren und Engagement zu entfachen. Die dadurch aktivierte organisationale Energie beeinflusst maßgeblich die Leistungsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

Die Energie ist der „Treibstoff“, der erfolgreiche Unternehmen „zum Laufen“ bringt. Besonders wünschenswert ist der Zustand der **produktiven Energie**, da hier alle Mitarbeiter voller Begeisterung an einem Strang ziehen, um gemeinsam die Ziele ihres Unternehmens zu erreichen.

Die produktive Energie wirkt sich positiv aus auf

- die Unternehmensleistung (+ 21 %)
- die Innovationsfähigkeit (+ 21 %)
- die Mitarbeiterzufriedenheit (+ 24 %)
- die Kündigungsabsicht (- 62 %)
- die Kundenzufriedenheit (+ 26 %)
- die Arbeitgeberattraktivität (+ 25 %)

Die freigesetzte Energie kann aber von den Mitarbeitern auch für negative Zwecke eingesetzt werden. Dieser Zustand stellt für Unternehmen eine Gefahr dar. So hat die sogenannte **korrosive Energie** negative Auswirkungen auf

- die Unternehmensleistung (- 33 %)
- die Innovationsfähigkeit (- 28 %)
- die Mitarbeiterzufriedenheit (- 29 %)
- die Kündigungsabsicht (+ 29 %)
- die Kundenzufriedenheit (- 37 %)
- die Arbeitgeberattraktivität (- 34 %)

Organisationale Energie ist beeinflussbar durch 6 entscheidende Stellschrauben

- Personalführung
- klare Strategie
- Zusammenhalt der Geschäftsführung
- Kundenfeedback
- Vertrauen
- Verzahnung von HR- und Geschäftsstrategie

Mobilisierung der Energie ist Führungsaufgabe

Führungskräfte spielen beim Energiemanagement eine wesentliche Rolle, denn sie können die Energie ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Zur Mobilisierung stehen ihnen verschiedene Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Sie können die Slaying-the-Dragon-Strategie einsetzen. Durch die Betonung der Dringlichkeit (hervorgerufen durch eine äußere Bedrohung, z. B. empfindliche Marktveränderung) und gleichzeitige Stärkung des Selbstvertrauens der Mitarbeiter können Führungskräfte Energie freisetzen. Diese Strategie steigert die produktive Energie um 36 % und das Engagement um 12 %.
- Die Winning-the-Princess-Strategie beschreibt einen alternativen Ansatz. Führungskräfte mobilisieren Energie, indem sie ihre Mitarbeiter für ihre Ziele gewinnen und ihnen Chancen aufzeigen. Dadurch wird die produktive Energie um 36 % und das Engagement um 16 % gesteigert.

Klare Strategie sorgt für nachhaltige Belebung

Die Strategie eines Unternehmens ist ein wichtiger Treiber, um Energie und Engagement langfristig zu erhalten. Es zahlt sich für Unternehmen aus, wenn sie die Mitarbeiter ausführlich in die Strategiekommunikation einbeziehen und emotional abholen. Wenn Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zum Erreichen der strategischen Ziele leisten, steigt die produktive Energie um 28 % und das Engagement um 14 %. Zudem ist die produktive Energie um 29 % höher ausgeprägt, wenn die Mitarbeiter emotional hinter der Strategie stehen.

Starker Zusammenhalt an der Spitze erhält Energie

Die Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung prägt nachhaltig die Stimmung und die Energie eines Unternehmens. In Unternehmen, in denen sich die Mitglieder der Geschäftsführung gegenseitig unterstützen, ist die produktive Energie im Gesamtunternehmen um 10 % erhöht und die korrosive Energie um 24 % reduziert.

Rückmeldung von Kunden kann Mitarbeiter beflügeln

Für den Erhalt der Energie spielen Kunden eine wichtige Rolle, denn ihr Feedback kann Mitarbeiter zusätzlich anspornen und motivieren. Positive Rückmeldungen von Kunden erhöhen die produktive Energie um 32 % und das Engagement der Mitarbeiter um 12 %.

Vertrauen reduziert Konflikte und korrosive Energie

Die Bedeutung der Kultur eines Unternehmens wird häufig unterschätzt. Insbesondere die verbindliche Orientierung an Werten ist wichtig, um Vertrauen aufzubauen und das Entstehen von destruktivem Verhalten zu verhindern. Eine stark ausgeprägte Vertrauenskultur reduziert die korrosive Energie um 51 % und verbessert damit die Qualität der Beziehungen.

HR-Strategie sollte auf die Geschäftsstrategie abgestimmt werden

Die Personalarbeit leistet einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Steigerung der Energie. Hierbei ist es essenziell, dass die HR-Strategie mit der allgemeinen Geschäftsstrategie in Einklang gebracht wird. Nur durch diese Abstimmung kann die Personalarbeit die Mitarbeiter befähigen, einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten. Bereits 45 % der TOP JOB-Unternehmen geben an, dass die HR-Strategie sehr gut auf die Geschäftsstrategie abgestimmt ist.

Die vorliegende Trendstudie erklärt, was man unter den Konzepten „Organisationaler Energie“ und „Engagement“ der Mitarbeiter versteht und wie diese weichen Faktoren zur Leistung eines Unternehmens beitragen. Im Anschluss werden Möglichkeiten skizziert, wie Unternehmen die Energie mobilisieren und aktivieren können. Zudem wird erklärt, wie Unternehmen die Energie und das Engagement ihrer Mitarbeiter langfristig erhalten können. Abschließend wird darauf eingegangen, welchen Beitrag die Personalarbeit leisten kann, um die Energie und das Engagement der Mitarbeiter zu steigern.

2.

Stichprobe und Methode der TOP JOB- Trendstudie



In dieser Trendstudie wurden die Befragungsergebnisse von 14.518 Mitarbeitern aus 77 Unternehmen analysiert. Die durchschnittliche Rücklaufquote betrug 70 %.

Das Einzugsgebiet ist die gesamte Bundesrepublik Deutschland mit folgender geografischen Abdeckung: 37 % der Unternehmen stammen aus Baden-Württemberg, 21 % aus Nordrhein-Westfalen, 11 % aus Bayern und 8 % aus Niedersachsen. Die verbleibenden Bundesländer sind jeweils im einstelligen Prozentbereich vertreten.

Die Unternehmen unterteilen sich in drei Größenklassen:

- kleine Unternehmen (20–100 Mitarbeiter),
- mittlere Unternehmen (101–500 Mitarbeiter) und
- große Unternehmen (501–5.000 Mitarbeiter)

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt bei den kleinen Unternehmen 53 Mitarbeiter, bei den mittleren Unternehmen 280 Mitarbeiter und bei den großen Unternehmen 1.214 Mitarbeiter.

Die Branchen verteilen sich wie folgt: 46 % der Unternehmen stammen aus dem Dienstleistungsbereich, 26 % aus dem produzierenden Gewerbe, 14 % aus dem Handel und 14 % aus dem Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien.

Die 77 Unternehmen wurden von August bis November 2013 in einer Mitarbeiterbefragung und einer Befragung von Schlüsselpersonen (Personalleiter und Geschäftsführer) umfassend zu den Arbeitsbedingungen sowie zu ihrer Personalarbeit befragt. Der Fragebogen war eine Kombination aus Multiple-Choice- und offenen Fragen.

Bei der vorliegenden Trendstudie wurden als Analyseverfahren statistische Mittelwertsvergleiche eingesetzt (Extremgruppenvergleiche und Split am Median der Verteilung).



3.

Die Konzepte „Organisationale Energie“ und „Engagement“



Die Mitarbeitermotivation wird zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Besonders die Energie und das Engagement der Mitarbeiter gelten als erfolgskritisch. Sie sind Indikatoren dafür, wie leistungsfähig und leistungsorientiert die Mitarbeiter eines Unternehmens sind.

3.1. Organisationale Energie als kollektive Kraft von Unternehmen

Organisationale Energie wird als die Kraft definiert, mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen. Die Stärke der organisationalen Energie gibt an, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein Potenzial zur Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat. Die organisationale Energie drückt sich im Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter aus. Beispielsweise schlägt sich stark ausgeprägte produktive Energie in der Geschwindigkeit nieder, in der Veränderungs- und Innovationsprozesse innerhalb eines Unternehmens durchgezogen werden. Hervorzuheben ist, dass organisationale Energie die kollektive Energie eines Unternehmens, also quasi den Work-Spirit im Unternehmen, beschreibt. Die organisationale Energie entsteht durch die Beziehung zwischen Mitarbeitern, die sich untereinander emotional anstecken und sich gegenseitig förmlich mit Energie aufladen.

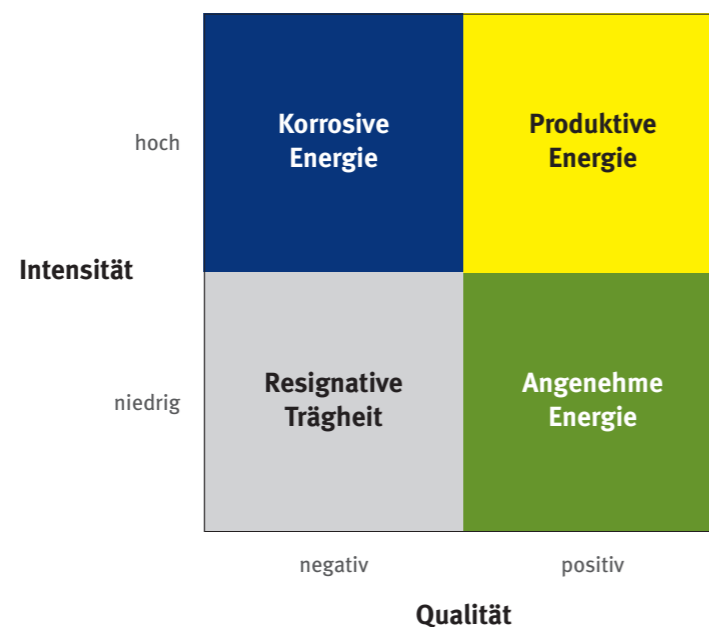
Die unterschiedlichen Ausprägungszustände der organisationalen Energie lassen sich durch die Kombination der beiden Dimensionen **Intensität** und **Qualität** charakterisieren.

Mit **Intensität** ist gemeint, in welchem Ausmaß ein Unternehmen seine Energie aktiviert. Man kann zwischen Unternehmen mit hoher und niedriger Energie unterscheiden. In Unternehmen mit hoher Energie sind die Mitarbeiter stark engagiert und tragen aktiv zum Unternehmenserfolg bei. In Unternehmen mit geringer Energie kann man solches Verhalten eher selten beobachten. Die **Qualität** der Energie beschreibt, mit welcher Absicht ein Unternehmen seine Energie einsetzt und wie die Energie gerichtet ist. In Abhängigkeit davon, ob die Energie dazu verwendet wird, die Unternehmensziele zu erreichen, spricht man von positiver oder negativer Energie. In Unternehmen mit hoher positiver Energie ziehen Führungskräfte und Mitarbeiter an einem Strang, um gemeinsam etwas zu bewirken. Negative Energie zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass Mitarbeiter mangelhaft miteinander kooperieren und kommunizieren. Es kann auch passieren, dass die Energie destruktiv verwendet wird, indem man anderen Mitarbeitern und dem Unternehmen schadet. Die Mitarbeiter missbrauchen ihre Energie, um aktiv Verbesserungsmaßnahmen zu sabotieren und ihre persönlichen Interessen zu verfolgen.

Somit können die folgenden vier Energiezustände unterschieden werden:

- angenehme Energie
- resignative Trägheit
- korrosive Energie
- produktive Energie.

Abbildung 1 | Typische Energiezustände in Unternehmen

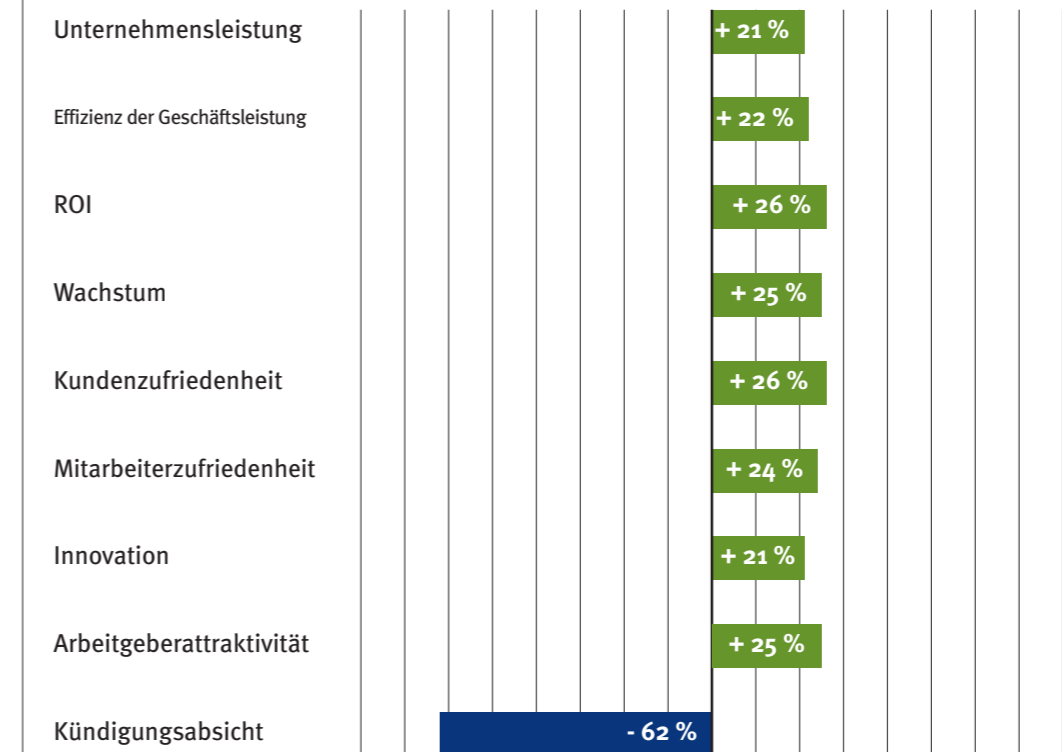


Produktive Energie

Produktive Energie beschreibt den Energiezustand eines Unternehmens, den sich Führungskräfte und Mitarbeiter besonders wünschen. Die Mitarbeiter verspüren intensive positive Gefühle wie Begeisterung und Stolz. Sie setzen sich engagiert und zukunftsorientiert für ihr Unternehmen ein. Informationen werden eingefordert und ausgetauscht, die Kommunikation ist deutlich erhöht. Die Bereitschaft zur Veränderung und zur Innovation wird systematisch gefördert. Mit Entschlossenheit und großer Kraft werden erfolgskritische Projekte wie strategische Neuausrichtungen, Entwicklung neuer Produkte oder systematische Kostenoptimierung vorangetrieben.

Produktive Energie ist nicht nur ein positiver Zustand für Mitarbeiter, sie hat auch einen besonderen Einfluss auf die Leistung und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. In Abbildung 2 ist dargestellt, welche Effekte die produktive Energie auf unterschiedliche Leistungsindikatoren von Unternehmen hat. Es werden Unternehmen mit hoher produktiver Energie mit Unternehmen verglichen, die nur wenig produktive Energie haben. In Unternehmen mit hoher produktiver Energie ist die Unternehmensleistung um 21 % höher als in Unternehmen mit geringer produktiver Energie. Zudem werden die Effizienz der Geschäftsprozesse, der Return on Invest (ROI) und das Unternehmenswachstum deutlich positiver eingeschätzt.

Abbildung 2 | Wirkung produktiver Energie



Unternehmen mit hoher produktiver Energie sind um 21 % innovativer als Unternehmen mit geringer produktiver Energie. Die Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam neuartige Lösungen, schaffen durch ihre Kooperation wertvolle Synergien und können damit bestehende Produkte und Dienstleistungen weiterentwickeln. Dadurch können neue Patente und Produkte hervorgebracht werden. Darüber hinaus hat produktive Energie positive Effekte auch auf sogenannte Soft Facts. So sind die Mitarbeiter in Unternehmen mit hoher produktiver Energie um 24 % zufriedener als in Unternehmen mit geringer produktiver Energie. Zudem ist die Kündigungsabsicht drastisch reduziert – nämlich um 62 %.

Produktive Energie hat eine positive Wirkung auf Kundenbindung und Arbeitgeberattraktivität

Neben den oben beschriebenen positiven Effekten auf Erfolgskriterien der Unternehmen hat die produktive Energie auch bedeutsame Effekte auf Kunden. Die Kundenbindung ist um 24 % höher, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens gemeinsam an einem Strang ziehen. Die Anliegen der Kunden werden besser verstanden und schneller erfüllt. Zudem findet man, dass die Mitarbeiter in Unternehmen mit hoher produktiver Energie in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis positiv davon sprechen, es aktiv weiterempfehlen und somit für ihren Arbeitgeber werben. Die Mitarbeiter werden damit zu „Botschaftern“ ihres eigenen Unternehmens – im Zeitalter des Fachkräftemangels ist die mündliche und persönliche Weiterempfehlung ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Kampf um qualifiziertes Personal. Hoch ausgeprägte produktive Energie ist damit nicht nur für interne Leistungskriterien relevant. Sie beeinflusst auch, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird.

Angenehme Energie

Angenehme Energie ist ein positiver Energiezustand – Mitarbeiter sind zufrieden und fühlen sich in der aktuellen Arbeitssituation wohl. Um langfristig erfolgreich zu sein, braucht jedes Unternehmen ein gewisses Maß an Zufriedenheit. Im Idealzustand sollte deshalb jedes Unternehmen über die hohe produktive Energie hinaus auch über stark ausgeprägte angenehme Energie verfügen. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen nachhaltig auf einer gesunden Basis anpassungsfähig und zukunftsorientiert arbeitet. Wenn die produktive Energie jedoch deutlich geringer ist als die angenehme Energie, kann dieser Zustand den Erfolg eines Unternehmens gefährden. Man spricht dann von der Trägheitsfalle. Die Mitarbeiter haben kein Interesse, einen Beitrag zur Veränderung zu leisten. Sie denken nicht über den Tellerrand hinaus und bewegen sich ausschließlich in ihrer Komfortzone. Auch in der vorliegenden Befragung kann dies bestätigt werden: In Unternehmen, in denen die produktive Energie deutlich geringer ist als die angenehme Energie, ist im Vergleich zu Unternehmen, bei denen produktive und angenehme Energie nahezu identisch sind, die Innovationsfähigkeit um 6 % reduziert.

Resignative Trägheit

Resignative Trägheit äußert sich bei Mitarbeitern in Form von Gleichgültigkeit sowie in mangelndem Interesse am Unternehmen. Die Mitarbeiter ziehen sich innerlich zurück und verrichten bei starker Ausprägung nur noch Dienst nach Vorschrift. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern ist stark reduziert. Die Mitarbeiter verlieren das Interesse an der Zukunft und den Zielen des Unternehmens, die Bereitschaft zur Veränderung ist eingeschränkt. Der fehlende Optimismus und der innerliche Rückzug lähmen die Organisation. Resignative Trägheit ist eine gefährliche Bedrohung für Unternehmen. Ursache ist meistens eine Perspektivlosigkeit, beispielsweise anstrengende Veränderungsprozesse oder Phasen, in denen Mitarbeiter viele Opfer gebracht haben, jedoch keine Erfolgserlebnisse verspüren. Resignative Trägheit kann für Unternehmen negative Folgen haben: In Unternehmen mit stark ausgeprägter resignativer Trägheit ist beispielsweise die Unternehmensleistung um 21 % geringer, die Geschäftsprozesse sind um 25 % weniger effizient und auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist um 23 % geringer als in Unternehmen mit gering ausgeprägter resignativer Trägheit.

Korrosive Energie

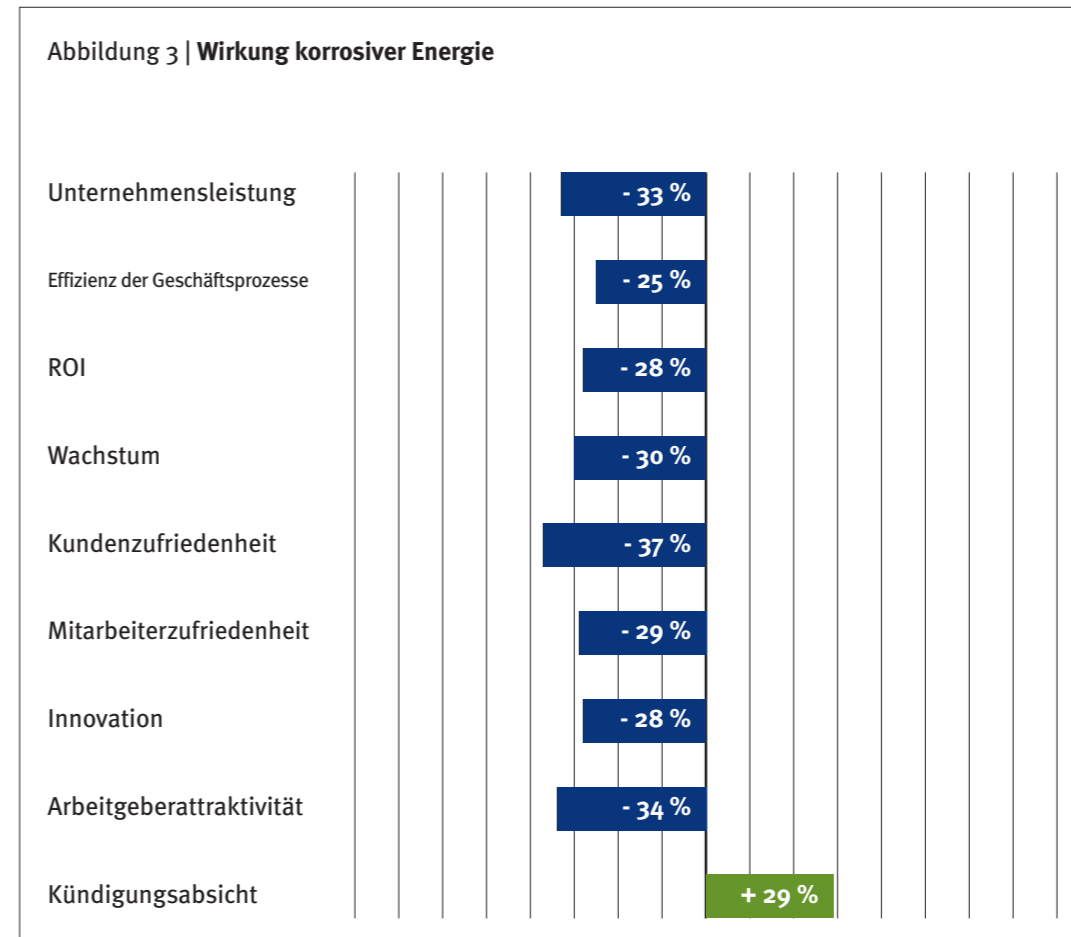
Der Zustand der korrosiven Energie charakterisiert Unternehmen, die aktiv sind, die Energie jedoch zu negativen Zwecken verwenden. In Unternehmen, in denen korrosive Energie dominiert, werden die aktivierten Kräfte mit destruktiven Absichten missbraucht. Sie wird beispielsweise in die bewusste Sabotage von Veränderungsmaßnahmen investiert. Mitarbeiter verspüren intensive negative Gefühle wie Furcht und ungerichteten Ärger oder Aggression. Korrosive Energie ist für Unternehmen eine ernst zu nehmende innere Gefahrenquelle. Sie kann schnell zur Eskalation führen und damit Unternehmenswerte und Vertrauen zerstören. Scheinbar unbedeutende Ereignisse können sich gefährlich aufschaukeln. Wenn die korrosive Energie wächst, verfolgen Mitarbeiter und Führungskräfte eigene Interessen und Ziele – oftmals auf Kosten des Unternehmens. Häufig überschatten die negativen Effekte von korrosiver Energie sogar die positive Wirkung der produktiven Energie. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte korrosive Energie frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen.

In Abbildung 3 sind die Effekte der korrosiven Energie dargestellt. Es scheint wenig verwunderlich, dass erhöhte Korrosion die Zufriedenheit der Mitarbeiter reduziert (- 29 %) und die Kündigungsabsicht erhöht (+ 29 %). Unsere Analysen zeigen zudem, dass sich die korrosive Energie in einem besonderen Maß negativ auf objektive Erfolgskriterien auswirkt: Die Unternehmensleistung wird geschmälert (- 33 %), die Effizienz der Geschäftsprozesse behindert (- 25 %), der ROI herabgesetzt (- 28 %) und das Unternehmenswachstum blockiert (- 30 %). In Unternehmen mit korrosiver Energie entfalten die Mitarbeiter nicht nur weniger kreative Ideen, sie behindern zudem auch die Suche nach innovativen Lösungsstrategien. Es zeigt sich, dass in Unternehmen mit besonders ausgeprägter korrosiver Energie die Innovationsfähigkeit leidet (- 28 %).

Negative Auswirkung auf Kundenbindung und Arbeitgeberattraktivität

Besonders negativ und spürbar sind die Wirkungen korrosiver Energie auf die Außenwahrnehmung des Unternehmens. Vor allem Kunden entwickeln leicht ein Gespür dafür, welche Stimmung im Unternehmen herrscht. Unsere Ergebnisse veranschaulichen, dass Unternehmen mit ausgeprägter korrosiver Energie eine deutlich reduzierte Kundenbindung haben (- 37 %), d. h. die Kunden entscheiden sich schneller für Konkurrenzprodukte und kehren einem Unternehmen mit hoher Korrosion schneller den Rücken zu. Zudem hat die erlebte korrosive Energie am Arbeitsplatz eine negative Wirkung darauf, wie die Mitarbeiter ausserhalb der Arbeit über ihren Arbeitgeber sprechen. So empfehlen die Mitarbeiter von Unternehmen mit hoher korrosiver Energie wesentlich seltener ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiter (- 34 %). D. h. in Unternehmen mit hoher Korrosion nutzen Mitarbeiter ihr Potenzial auf destruktive Weise und haben damit auch eine negative Wirkung auf Kunden und die Arbeitgeberattraktivität.

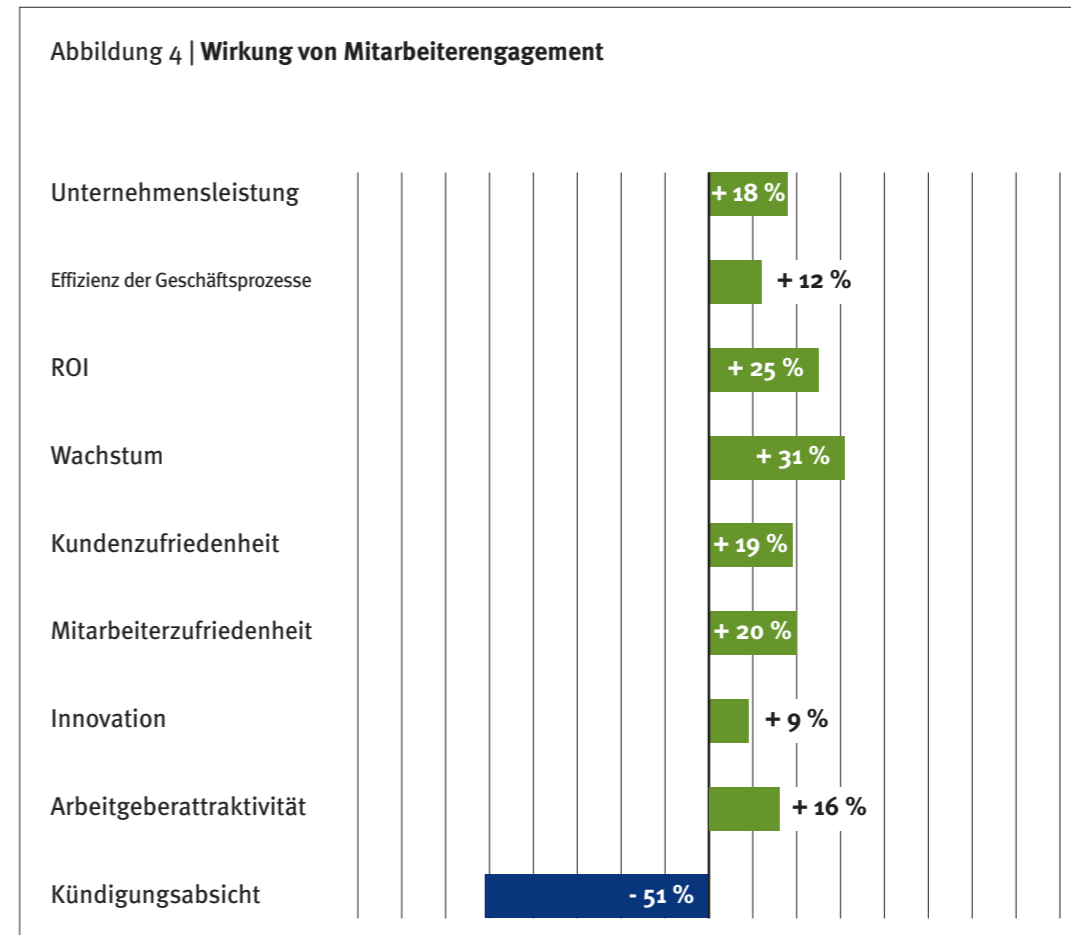
Abbildung 3 | Wirkung korrosiver Energie



3.2. Mitarbeiterengagement als „gesunde Hochleistungsmotivation“

Die organisationale Energie beschreibt, in welchem Ausmaß die Mitarbeiter gemeinsam ihre Unternehmensziele verfolgen. Neben diesem Work-Spirit im gesamten Unternehmen ist es auch wichtig, dass die einzelnen Mitarbeiter viel Energie haben. Die individuelle Energie von Mitarbeitern wird auch als **Engagement** bezeichnet. Dieser Zustand ist vergleichbar mit dem Flow-Gefühl. Mitarbeiter gehen in ihrer Arbeit auf und werden von ihr förmlich absorbiert. Sie erleben eine besondere Hingabe und identifizieren sich mit ihrer Arbeitsaufgabe. Engagierte Mitarbeiter fühlen sich tatkräftig und vital. Engagement ist somit der Gegenpol von Burnout, dem Ausbrennen von Mitarbeitern. Burnout ist gekennzeichnet durch emotionale Erschöpfung und einer Distanzierung von der Arbeitsaufgabe. Im Gegensatz dazu empfinden engagierte Mitarbeiter Freude und Elan bei ihrer Arbeit. Sie verspüren besonders intensive positive Emotionen, die eine belebende Wirkung haben. Somit sind Mitarbeiter, die ein stark ausgeprägtes Engagement verspüren, über eine lange Zeit sehr leistungsfähig. Sie fokussieren und kanalisieren ihre Energie auf ihre Arbeitsaufgabe und setzen ihre Ressourcen optimal ein. Eine wichtige Quelle für die Entstehung und das Erhalten von Engagement ist die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Hierzu zählt die Unterstützung durch Kollegen innerhalb des Teams. Eine besondere Rolle nehmen Führungskräfte ein, die Mitarbeiter individuell unterstützen und fördern können.

Engagement der Mitarbeiter hat eine positive Wirkung auf den Erfolg eines Unternehmens. Vergleicht man Unternehmen mit hohem Engagement der Mitarbeiter mit Unternehmen, deren Mitarbeiter nur wenig Engagement haben, zeigen sich starke Unterschiede im Unternehmenserfolg. Beim Vergleich von Unternehmen mit hohem und geringem Engagement zeigt sich, dass Unternehmen mit hohem Engagement eine um 18 % bessere Unternehmensleistung erzielen, die Geschäftsprozesse um 12 % effizienter sind, der ROI um 25 % und das Unternehmenswachstum um 31 % höher sind. In Unternehmen mit stark ausgeprägtem Engagement sind die Mitarbeiter auch um 20 % zufriedener als in Unternehmen mit eher schwach ausgeprägtem Engagement. Zudem denken besonders engagierte Mitarbeiter um 51 % weniger darüber nach, ihre Stelle zu kündigen. Darüber hinaus kann man einen positiven Effekt des Mitarbeiterengagements nach außen wahrnehmen: Im Vergleich zu Unternehmen, deren Mitarbeiter nur bedingt engagiert sind, sind die Kunden in Unternehmen mit hohem Engagement um 19 % zufriedener. Auch die Arbeitgeberattraktivität ist um 16 % erhöht, da engagierte Mitarbeiter in ihrem Bekanntenkreis positiv über ihr Unternehmen sprechen und es aktiv als Arbeitgeber weiterempfehlen. Abbildung 4 fasst diese Ergebnisse zusammen:



4.

Wie können Führungskräfte Energie und Engagement aktivieren?

Wie können Unternehmen die Potenziale ihrer Mitarbeiter mobilisieren, Trägheit und mangelndes Engagement überwinden? Um die produktive Energie zu erhöhen und negative Energiezustände im Unternehmen zu reduzieren, gilt es, die richtigen Leadershipstrategien einzusetzen. **Das Management der organisationalen Energie ist eine wesentliche Führungsaufgabe.** Wenn angenehme Energie oder resignative Trägheit stark ausgeprägt sind und wenig produktive Energie im Unternehmen vorherrscht, geht es in erster Linie um die Mobilisierung der Potenziale innerhalb eines Unternehmens. Zur Mobilisierung von Energie gibt es zwei unterschiedliche Führungsstrategien: Slaying-the-Dragon und Winning-the-Princess.

4.1. Slaying-the-Dragon-Strategie

Führungskräfte können die Energie im Unternehmen aktivieren, indem sie Mitarbeiter aktiv in die gemeinsame Bewältigung einer äußeren Bedrohung einbeziehen. Die Strategie wird auch Slaying-the-Dragon genannt, da das Unternehmen, bildlich gesprochen, eine Herausforderung – einen Drachen – bekämpft. Dieser Ansatz beruht auf der Beobachtung, dass die Energie häufig besonders hoch und positiv ist, wenn Mitarbeiter mit einer bedrohlichen Herausforderung kämpfen. Beispiele für eine solche Bedrohung sind Krisen, Wettbewerber, drohender Verlust von Schlüsselkunden, neue Technologien oder gesetzliche Regelungen.

Allerdings reichen das Vorhandensein einer Bedrohung und das Erleben von Druck von außen nicht aus, um Energie zu mobilisieren. Es kann passieren, dass die Mitarbeiter mögliche Herausforderungen gar nicht wahrnehmen oder auf die Bedrohung verängstigt reagieren. Es ist entscheidend, dass Führungskräfte die passenden Maßnahmen ergreifen, wenn sie die Slaying-the-Dragon-Strategie nutzen:

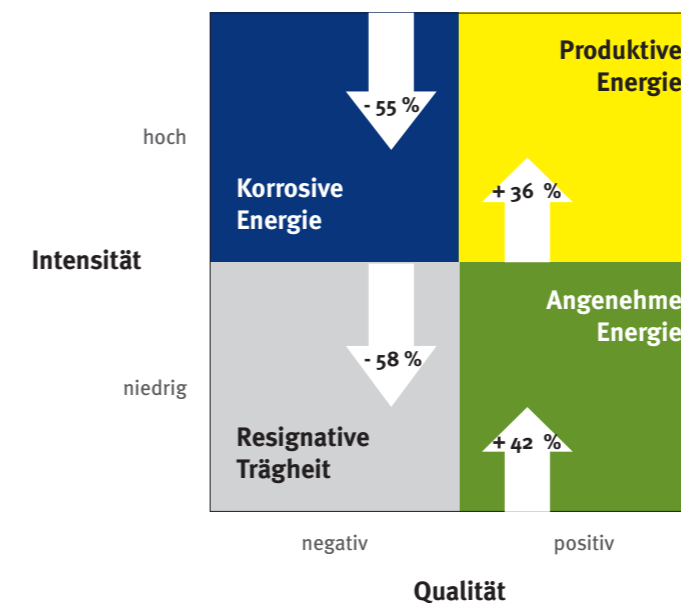
- 1. Identifikation, Konkretisierung und genaue Definition der Bedrohung.**
- 2. Umfassende Kommunikation der Bedrohung, sodass jeder Mitarbeiter die Bedeutung der Bedrohung versteht und den persönlichen Bezug zu sich selbst empfindet.**
- 3. Stärken der Zuversicht und des Selbstvertrauens, sodass man zusammen die Bedrohung erfolgreich überwinden kann und wird.**

Wenn Führungskräfte die Slaying-the-Dragon-Strategie anwenden, sollten sie das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter stärken. Sobald die äußere Bedrohung betont wird, müssen Führungskräfte den Glauben der Mitarbeiter an ihre eigene Leistungsfähigkeit festigen. Nur wenn Mitarbeiter Zuversicht haben, dass sie der Herausforderung gewachsen sind, bringen sie den Mut auf, herausfordernde Situationen anzugehen, um diese zu bewältigen.

Die Slaying-the-Dragon-Strategie hat positive Effekte auf Energie und Engagement

Um die Wirkungen der Slaying-the-Dragon-Strategie zu analysieren, haben wir Unternehmen untersucht, die sich zum Zeitpunkt der TOP JOB-Befragung gerade in einer herausfordernden Situation befanden. Das heißt, in diesen Unternehmen haben die Mitarbeiter unter anderem eingeschätzt, dass sich die Bedingungen und Anforderungen auf ihren Absatzmärkten ändern und dass sie einen erhöhten Druck durch Konkurrenten wahrnehmen. Für die nachfolgenden Analysen wurden Unternehmen, in denen Führungskräfte die Slaying-the-Dragon-Strategie vollständig anwenden, mit Unternehmen verglichen, bei denen Führungskräfte dies nicht tun. Unsere Ergebnisse legen nahe, dass Slaying-the-Dragon die produktive Energie um 36 %, die angenehme Energie um 42 % und das Engagement der Mitarbeiter um 12 % erhöht. Gleichzeitig wird die resignative Trägheit um 55 % und die korrosive Energie um 58 % reduziert. Die Wirkung der Slaying-the-Dragon-Strategie auf die Energie im Unternehmen ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5 | Wirkung der Slaying-the-Dragon-Strategie



Die Slaying-the-Dragon-Strategie wirkt sich positiv auf die Leistung von Unternehmen aus

Führungskräfte können über den Slaying-the-Dragon-Ansatz die Energie und das Engagement ihrer Mitarbeiter mobilisieren. Dies hat auf der einen Seite positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter: In Unternehmen, in denen die Führungskräfte die Slaying-the-Dragon-Strategie einsetzen, sind die Mitarbeiter um 13 % zufriedener als in Unternehmen, in denen diese Führungsstrategie nicht angewendet wird. Auf der anderen Seite wirkt sich die erhöhte Motivation und Anstrengungsbereitschaft wiederum positiv auf die Leistung des Unternehmens aus. Die Slaying-the-Dragon-Strategie führt zu einer Leistungssteigerung des Unternehmens um 15 % und um einen Anstieg der Innovation um 13 %.

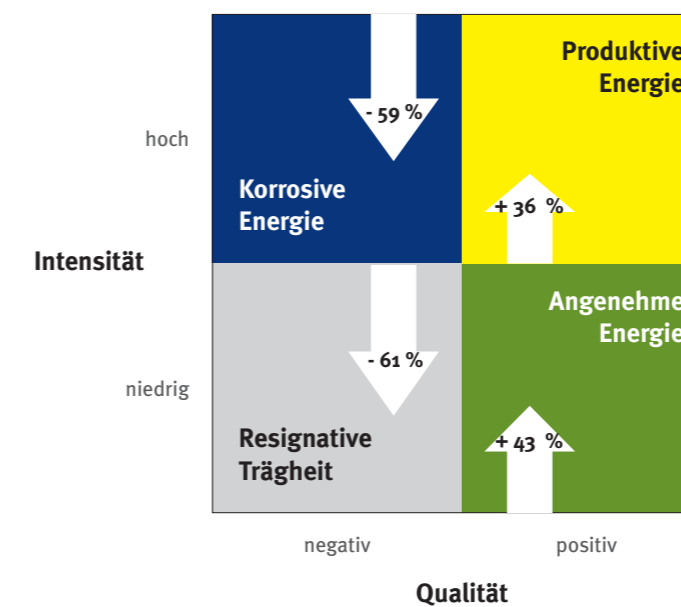
4.2. Winning-the-Princess-Strategie

Neben der Slaying-the-Dragon-Strategie haben die Führungskräfte noch eine weitere Möglichkeit zur Aktivierung der Energie ihrer Mitarbeiter. Im Gegensatz zum Slaying-the-Dragon-Ansatz konzentriert sich die Winning-the-Princess-Strategie nicht auf einen drohenden Verlust. Die Führungskräfte gewinnen ihre Mitarbeiter für ihre Ziele und zeigen Chancen auf. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zum Erreichen der Ziele beizutragen, wodurch ein positives Spannungsfeld geschaffen wird. Bei der Winning-the-Princess-Strategie nutzen Führungskräfte bewusst die Attraktivität des positiven Zukunftsbildes. Sie inspirieren damit ihre Mitarbeiter und begeistern sie für die Unternehmensziele. Beispiele für solche besonderen Chancen sind die Aussicht auf Innovation oder das Erschließen neuer Märkte. Allerdings ist die Energie auch in Chancensituationen nicht automatisch produktiv. Auch bei der Winning-the-Princess-Strategie sollten Führungskräfte besondere Kernmerkmale berücksichtigen.

1. Eingrenzen, Definieren und Konkretisieren eines „Objekts der Begierde“, d. h. einer Zukunftschance, die ein positives Spannungsfeld erzeugt.
2. Begeisternde Kommunikation des gemeinsamen Zukunftsbildes.
3. Stärken der Zuversicht und des Selbstvertrauens, sodass man das attraktive Zukunftsbild erfolgreich erreichen kann und wird.

Bei der Analyse der Wirkung der Winning-the-Princess-Strategie auf die Energie im Unternehmen wurden wiederum nur Unternehmen berücksichtigt, die sich zum Befragungszeitpunkt in einer wirtschaftlich herausfordernden Situation befanden. Es zeigt sich, dass in Unternehmen, in denen Führungskräfte in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit mehrheitlich ihr Umfeld mit ihren emotionalen Zukunftsplänen inspirieren, die produktive Energie um 36 %, die angenehme Energie um 43 % und das Engagement um 16 % höher ist als in Unternehmen mit nur gering ausgeprägter Winning-the-Princess-Strategie. Zudem ist in Unternehmen mit einer besonders hoch ausgeprägten inspirierenden Führung die resignative Trägheit um 61 % und die korrosive Energie um 59 % reduziert. In Abbildung 6 ist die Wirkung der Winning-the-Princess-Strategie auf die Energie im Unternehmen dargestellt.

Abbildung 6 | Wirkung der Winning-the-Princess-Strategie



Steigerung der intrinsischen Motivation

Warum ist es überhaupt möglich, mit der Winning-the-Princess-Strategie die Energie und das Engagement der Mitarbeiter zu aktivieren? Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt in der bewussten Steigerung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter. Der Wert der eigentlichen Arbeitstätigkeit wird erhöht, sodass die Arbeit an sich als belohnend erlebt wird. Es bedarf an dieser Stelle keiner weiteren Anreize als des Anreizes eines attraktiven Zukunftsbildes. Die Ergebnisse der Trendstudie zeigen, dass Führungskräfte durch die Winning-the-Princess-Strategie die Attraktivität der Arbeit an sich steigern können. Im Vergleich zu Unternehmen, bei denen die Winning-the-Princess-Strategie nicht zum Einsatz kommt, ist die intrinsische Motivation in Unternehmen, bei denen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Zukunftschancen aufzeigen, um 9 % erhöht.

Positive Wirkung auf Identifikation und Commitment

Darüber hinaus können Führungskräfte über die Winning-the-Princess-Strategie das Commitment und damit die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen steigern. Mitarbeiter, die von ihren Führungskräften in wirtschaftlich kritischen Situationen für attraktive Zukunftsbilder begeistert werden, identifizieren sich in einem besonderen Maße mit dem Unternehmen. In Unternehmen, in denen die Winning-the-Princess-Strategie in herausfordernden Zeiten angewendet wird, ist das Commitment um 28 % und die Identifikation um 56 % erhöht. Häufig kann man beobachten, dass Mitarbeiter mit stark ausgeprägter Identifikation und hohem Commitment lange im Unternehmen verweilen und seltener durch destruktives Verhalten am Arbeitsplatz auffallen.

Positive Effekte auf die Leistung eines Unternehmens

Führungskräfte können über die Winning-the-Princess-Strategie die Energie und das Engagement ihrer Mitarbeiter mobilisieren. Damit steigern sie auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Durch den Einsatz der Winning-the-Princess-Strategie wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter um 14 % gesteigert. Neben der positiven Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit lassen sich auch positive Auswirkungen auf die Leistung der Unternehmen beobachten. Die Gesamtleistung ist in Unternehmen, in denen die Führungskräfte die Winning-the-Princess-Strategie anwenden, um 17 % höher. Auch die Innovation ist um 14 % gesteigert. Führungskräfte können also mithilfe der Winning-the-Princess-Strategie neben der Energie der Mitarbeiter auch die Leistung und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens steigern.

Glaubwürdigkeit der Führungskräfte ist entscheidend

Beide Führungsstrategien – sowohl der Slaying-the-Dragon-Ansatz als auch die Winning-the-Princess-Strategie – können nur dann erfolgreich sein und ihre Wirkung entfalten, wenn die Führungskräfte in ihrer Kommunikation auch als glaubwürdig wahrgenommen werden. Führungskräfte können also nur dann die Energie und das Engagement der Mitarbeiter mobilisieren, wenn sie in ihrem Handeln als authentisch erlebt werden. Andernfalls können die Mitarbeiter kein Vertrauen in die Führungskräfte entwickeln. Nur wenn die Mitarbeiter ihren Führungskräften abkaufen, dass sie vom gemeinsamen Erfolg überzeugt sind, können Energie und Engagement mobilisiert werden. Wenn Führungskräfte das attraktive Zukunftsbild bzw. die äußere Bedrohung kommunizieren, dann sollten sie versuchen, sich nicht zu verstellen. Vielmehr sollten sie einen Kommunikationsstil verwenden, der zu ihnen als Person passt und der von ihren Mitarbeitern auch als glaubwürdig erlebt wird.

5.

Wie können Unternehmen die Energie und das Engagement erhalten?

Mit Slaying-the-Dragon und Winning-the-Princess haben Führungskräfte zwei unterschiedliche Möglichkeiten, die produktive Energie und das Engagement ihrer Mitarbeiter zu mobilisieren. Doch **wie schaffen es Unternehmen, die mobilisierte Energie über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten?** Wenn die produktive Energie einmal aktiviert worden ist, müssen Unternehmen bewusst nachhalten, um das erreichte Energieniveau zu halten und zu stabilisieren. Die Energie lässt sich mit sogenannten vitalisierenden Managementsystemen erhalten, die einen besonderen Umgang mit Strategie, Strukturen und Leadership sowie Kultur erfordern. Vitalisierende Managementsysteme sorgen nachhaltig für Belegung innerhalb des Unternehmens. In Abbildung 7 ist das Zusammenspiel dieser drei Säulen veranschaulicht.

Abbildung 7 | Merkmale vitalisierender Managementsysteme



5.1. Strategie

Der Umgang mit der Strategie des Unternehmens ist eine wichtige Komponente vitalisierender Managementsysteme, da dadurch eine Notwendigkeit für Veränderung vermittelt wird. Und diese Notwendigkeit belebt ein Unternehmen. Somit wird die Gefahr reduziert, dass sich die Mitarbeiter zu sehr mit dem Status quo anfreunden und sich nicht an der Entwicklung des Unternehmens beteiligen. Folgende Komponenten der Strategie tragen dazu bei, dass Energie und Engagement erhalten werden.

Klare Strategie

Die Strategie soll klar formuliert und für die Mitarbeiter greifbar sein. Es empfiehlt sich, neben langfristigen Zielen auch konkrete Meilensteine und Zwischenziele zu definieren. So fällt es den Mitarbeitern dann leichter, die Strategie zu verstehen und auch hinter ihr zu stehen. Wenn Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens verinnerlichen und sich mit diesen identifizieren, verfolgen sie sie mit demselben Enthusiasmus, als wären es ihre eigenen. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter wissen, wie sie durch ihre Arbeit die Unternehmensstrategie verfolgen können. In Unternehmen, in denen die Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zum Erreichen der strategischen Ziele leisten, ist die produktive Energie um 28 % und das Engagement um 14 % erhöht.

Systematische Strategiekontrollprozesse

Nach Entwicklung und Kommunikation der Strategie sollte diese in regelmäßigen Abständen hinterfragt und kritisch bewertet werden. Immerhin 82 % der Unternehmen führen regelmäßige Strategie-Workshops durch, bei denen die Strategie überdacht und weiterentwickelt wird. Bei solchen Veranstaltungen sollte ein hierarchie- und bereichsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglicht werden. Das gemeinsame Lernen innerhalb einer Organisation kann damit gefördert werden. Durch diesen Erfahrungsaustausch werden beispielsweise Projekte identifiziert, die nicht den erhofften Erfolg bringen, jedoch wertvolle Ressourcen beanspruchen. Nur wenn sich Unternehmen von irrelevanten Projekten trennen und sich auf ihre wesentlichen Aufgaben konzentrieren, können sie die Beschleunigungsfalle überwinden, d. h. Unternehmen verhindern den kollektiven Burnout, indem sie produktive und angenehme Energie auf einem vergleichbaren Niveau halten. In Unternehmen, in denen es Initiativen dazu gibt, Projekte, die nicht erfolgsversprechend sind, wertschätzend und würdevoll zu beenden, ist die Erschöpfung der Mitarbeiter um 23 % reduziert. Zudem ist in Unternehmen mit systematischen Strategiekontrollprozessen das Engagement – also die gesunde Hochleistungsmotivation – um 6 % erhöht.

Umfassende Strategiekommunikation

In Unternehmen, die die Energie über lange Zeit hoch halten, wird die Strategie im gesamten Unternehmen kommuniziert. Mitarbeiter jeder Ebene und aller Fachbereiche verstehen die Strategie und wissen, wie sie durch ihre tägliche Arbeit zur Strategieverfolgung beitragen. 63 % der befragten Unternehmen bieten Großveranstaltungen an, um allen Mitarbeitern die Strategie zu vermitteln und zu erklären. Solche Veranstaltungen haben neben der reinen Information zur Strategie noch einen anderen Sinn: Sie können dazu beitragen, die Mitarbeiter emotional von der Strategie zu überzeugen und sie für die Strategie zu gewinnen. Die Mitarbeiter sollten die Strategie also nicht nur verstehen, sie sollten sich auch mit ihr identifizieren und sich dafür einsetzen, dass sie erfolgreich verfolgt wird. Nur wenn die Mitarbeiter wie eine Einheit hinter der Strategie stehen, kann das motivationale Potenzial eines Unternehmens, seine Ziele zu erreichen, ausgeschöpft werden. Es ist sicherlich wenig verwunderlich, dass in Unternehmen, in denen die Mitarbeiter mehrheitlich hinter der Strategie stehen, die produktive Energie um 29 % höher ausgeprägt ist als in Unternehmen, in denen die Mitarbeiter emotional nicht abgeholt worden sind.

System für schwache Signale

Neben der Entwicklung und Kommunikation der Strategie sollten Unternehmen im Auge behalten, wie sich die Umwelt/Märkte verändern und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben. Unternehmen sollten eine Art Frühwarnsystem einrichten, um bereits frühe Trends oder schwache Signale erkennen zu können. Deswegen ist es wichtig, dass erfolgskritische Informationen bewusst gesammelt werden. Möglichst viele Mitarbeiter sollten in das System zur Erkennung schwacher Signale einbezogen werden. Mitarbeiter, die mit den Kunden und den Produkten/Dienstleistungen gut vertraut sind, zeichnen sich häufig durch ein gutes Gespür für Veränderungen aus. Wesentliche Quellen des rechtzeitigen Erkennens kritischer Marktentwicklungen sind Rückmeldungen von Kunden, Dienstleistern oder Lieferanten. Es ist entscheidend, dass die kritischen Rückmeldungen ernst genommen werden, innerhalb des Unternehmens bewusst weiterverarbeitet und von Entscheidungsträgern berücksichtigt werden. In Unternehmen, in denen negative Rückmeldungen von Kunden aufgenommen und aktiv weitergegeben werden, schätzt die Geschäftsführung die Qualität ihrer strategischen Entscheidungen immerhin um 5 % besser ein als in Unternehmen, die kein Kundenfeedback aufnehmen und weiterverarbeiten.

5.2. Struktur und Führung

Ein wesentlicher Bestandteil sogenannter vitalisierender Managementsysteme sind Strukturen und das Führungsklima im Unternehmen. Dabei ist entscheidend, dass nicht nur die Geschäftsleitung eine inspirierende Führung praktiziert. Um die Energie der Mitarbeiter im Unternehmen längerfristig zu aktivieren gilt es, auch die Führung auf anderen Ebenen zu stabilisieren und marktnahe Strukturen aufzubauen, bei denen viele Handlungsimpulse auch durch Kundennähe und Innovationsimpulse von außen aufgenommen werden. Die Struktur und Führung in einem Unternehmen sind wesentliche Faktoren, damit die Energie und das Engagement langfristig aufrechtgehalten werden kann.

Geschäftsleitung muss eine Einheit darstellen

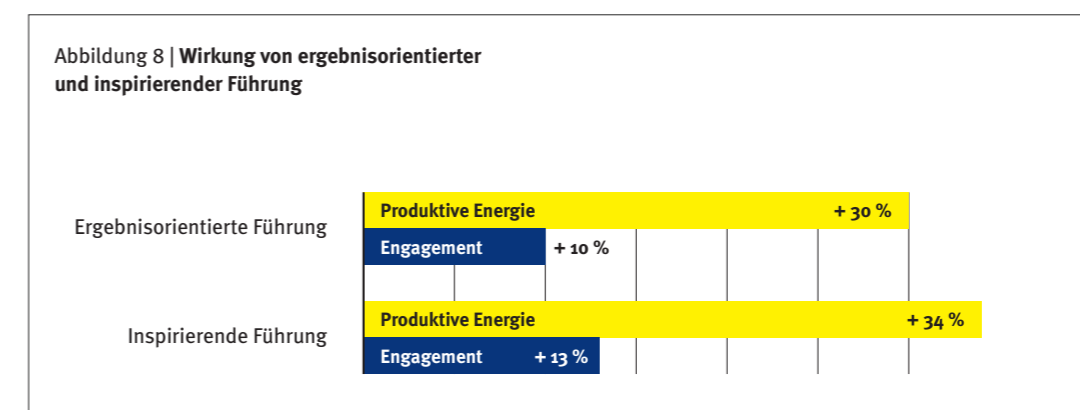
Um die Energie der Mitarbeiter längerfristig zu erhalten, sollten die Mitglieder der Geschäftsleitung sich als Team verstehen und als solches auftreten. Es ist wichtig, dass die Geschäftsleitung nicht nur von ihren Mitarbeitern kooperatives Verhalten einfordert, sondern Kooperation und Kommunikation beispielhaft vorlebt. Unsere Analysen zeigen, wie wichtig ein Teamzusammenhalt an der Spitze ist: In Unternehmen, in denen die Mitglieder der Geschäftsführung angeben, dass sie sich innerhalb des Teams gegenseitig unterstützen, ist die produktive Energie im Gesamtunternehmen um 10 % erhöht. Zudem ist die korrosive Energie im Gesamtunternehmen um 24 % reduziert. Die Geschäftsleitung kann also durch ihre Teamorientierung bewusst Einfluss auf die Energie im Gesamtunternehmen nehmen. Das Vorbildhandeln in der Geschäftsleitung wirkt auf das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen. So hat der Zusammenhalt innerhalb der Geschäftsleitung eine positive Wirkung auf die Mitarbeiter. In Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung als Einheit wahrgenommen wird, sind Kooperation und Zusammenhalt zwischen den Mitarbeiter um 13 % stärker ausgeprägt als in Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung nicht als Einheit auftritt.

Kombination aus ergebnisorientierter und inspirierender Führung wirkt

Um im Unternehmen die Energie der Mitarbeiter hoch zu halten, ist es wesentlich, eine starke Führung auf allen Ebenen zu etablieren. Ein Führungsklima, das sich bezüglich der Motivierung und der produktiven Energie bewährt hat, setzt sich aus einer ergebnisorientierten und einer inspirierenden Führung zusammen. Bei der ergebnisorientierten Führung steht das Erreichen von vereinbarten Zielen im Vordergrund, d. h. Führungskräfte vereinbaren klare Ziele, überprüfen regelmäßig die Leistung und geben ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback darüber,

wie gut sie die vereinbarten Ziele erreichen. Dieser Führungsstil ähnelt ein Stück weit der Slaying-the-Dragon-Strategie, mit der die Energie aktiviert werden kann. Kernmerkmal der ergebnisorientierten Führung ist jedoch das systemische Feedback zur Zielerreichung. Diese kontinuierliche Rückmeldung trägt dazu bei, dass Energie und Engagement langfristig erhalten werden kann, da auf diese Weise Orientierung gestiftet wird. In Unternehmen mit stark ausgeprägter ergebnisorientierter Führung ist die produktive Energie um 30 % höher als in Unternehmen mit schwacher ergebnisorientierter Führung. Auch das Engagement der Mitarbeiter ist um 10 % stärker ausgeprägt. Zusätzlich sollten Unternehmen eine inspirierende Führung fördern, bei der Mitarbeiter auch emotional angesprochen und für die Arbeit begeistert werden. Bei der inspirierenden Führung vermitteln Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Zukunftsbild und regen die Mitarbeiter dazu an, eigenständig neuartige Lösungsstrategien zu finden. Zudem werden durch die inspirierende Führung die Talente und Stärken der Mitarbeiter weiterentwickelt. Die inspirierende Führung ähnelt im Kern der Winning-the-Princess-Strategie, begünstigt jedoch den nachhaltigen Erhalt von Energie und Engagement. Im Vergleich zu Unternehmen mit einer allenfalls schwach ausgeprägten inspirierenden Führung haben Unternehmen mit einer stark ausgeprägten inspirierenden Führung eine um 34 % erhöhte produktive Energie und ein um 13 % erhöhtes Engagement der Mitarbeiter.

Führungskräfte können nicht nur Energie und Engagement aktivieren. Durch den kontinuierlichen Einsatz von ergebnisorientierter und inspirierender Führung können Energie und Engagement auch langfristig erhalten werden. Die Wirkung von ergebnisorientierter und inspirierender Führung ist in Abbildung 8 dargestellt.



Geschäftsführung prägt das Führungsklima

Wie oben dargestellt ist ein inspirierender Führungsstil essenziell, um die Energie und das Engagement zu erhalten. Dafür ist es wichtig, dass auf allen Ebenen eines Unternehmens inspirierende Führung gelebt wird. Den Mitgliedern der Geschäftsführung kommt dabei eine ganz besondere Rolle zu: Sie sollten inspirierende Führung beispielhaft vorleben. Da sie wiederum Führungskräfte auf untergeordneten Hierarchiestufen führen, sollten sie als positives Rollen-vorbild wirken. Die Ergebnisse zeigen, dass durch einen inspirierenden Führungsstil der Geschäftsführung ein inspirierendes Führungsklima über das gesamte Unternehmen hinweg kultiviert werden kann. Im Vergleich zu Unternehmen, in denen die Geschäftsführung nur gering inspirierend führt, ist in Unternehmen mit stark inspirierender Führung durch die Geschäftsführung das inspirierende Führungsklima im Gesamtunternehmen um 7 % erhöht.

Customer-Touch-Points schaffen

Die produktive Energie hat einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit und die Loyalität von Kunden gegenüber dem Unternehmen. Allerdings können auch Kundeninteraktionen wesentlich zur Identifikation und zum Engagement für das Unternehmen beitragen. Beispielsweise können positive Rückmeldungen von Kunden Energie aktivieren und die Identifikation maßgeblich steigern. Durch Informationen über die Kundenzufriedenheit können auch Mitarbeiter, die nicht im unmittelbaren Kundenkontakt stehen, ein Gespür dafür entwickeln, wie der Kunde von den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens profitiert. Wichtig ist deshalb, dass die Strukturen entsprechend gestaltet werden, sodass möglichst viele Mitarbeiter Kundenkontakt haben oder Kundenfeedback erhalten. Auch hier nehmen Führungskräfte eine strategisch wichtige Rolle ein, da sie ihre Mitarbeiter über die Zufriedenheit der Kunden informieren können. In Unternehmen, in denen die Mitarbeiter regelmäßig Rückmeldungen über die Reaktionen und Zufriedenheit der Kunden erhalten, ist die produktive Energie um 32 % und das Engagement der Mitarbeiter um 12 % höher, verglichen mit Unternehmen, in denen die Mitarbeiter nur wenige Rückmeldungen von ihren Kunden bekommen. Zudem haben die Mitarbeiter in Unternehmen mit einer ausgeprägten Kundenfeedbackkultur ein um 30 % besseres Verständnis darüber, wie sie durch ihre Arbeit zur Kundenzufriedenheit beitragen.

5.3. Kultur

Die Kultur des Unternehmens beinhaltet die Werte, Grundüberzeugungen und Verhaltensmuster eines Unternehmens und definiert damit die „Spielregeln“ der Zusammenarbeit. Die Art der Unternehmenskultur ist eine wichtige Quelle für Engagement und die Qualität der Energie. Häufig ist die Unternehmenskultur ein unterschätzter Faktor. Doch sie ist wichtig, wenn produktive Energie und Engagement erhalten und die korrosive Energie reduziert werden soll. Die Kultur des Unternehmens leistet deswegen einen wertvollen Beitrag zur Förderung positiver und zum Abbau negativer Energie.

Verbindliche Orientierung an Werten reduziert korrosive Energie

Eine wesentliche Rolle spielt auch die verbindliche Orientierung an Werten innerhalb des Unternehmens. Klare Verhaltensstandards müssen entwickelt werden, und man muss sicherstellen, dass diese Regeln der Zusammenarbeit geachtet werden. Nur so kann Verbindlichkeit im zwischenmenschlichen Umgang und damit eine Vertrauenskultur geschaffen werden. Vertrauen innerhalb der Organisation ist wichtig, um die korrosive Energie in den Griff zu bekommen. In Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Kultur des Vertrauens ist die korrosive Energie um 51 % geringer, verglichen mit Unternehmen, die eine eher schwach ausgeprägte Vertrauenskultur haben. Vertrauen im Unternehmen reduziert nicht nur das destruktive Verhalten der Mitarbeiter, sondern fördert auch die Kooperationsbereitschaft. Wir beobachten, dass die proaktive Unterstützung und das Hilfeverhalten der Mitarbeiter untereinander um 14 % erhöht sind. Zudem haben Unternehmen, in denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte gegenseitig vertrauen, eine um 39 % erhöhte produktive Energie. Anstatt gegeneinander zu arbeiten, verwendet man das aktivierte Potenzial, um miteinander die Ziele des Unternehmens zu erreichen.



Innovations- und Diversitätskultur pflegen

Damit ein Unternehmen nicht in die Beschleunigungsfalle tappt, sollte man den Mitarbeitern regelmäßig widerspiegeln, welche positiven Veränderungen und Ergebnisse gemeinsam erzielt wurden. In Unternehmen, in denen Erfolge und Innovationen gefeiert werden, ist die produktive Energie um 17 % erhöht. In Unternehmen mit einer solch ausgeprägten Innovationskultur ist die Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen um 12 % höher als in Unternehmen, die eine gering ausgeprägte Innovationskultur haben. Die Organisation von Veranstaltungen, bei denen besondere Innovationen den Mitarbeitern präsentiert werden, ist eine mögliche Maßnahme zur Ankurbelung des internen Unternehmertums und damit zur Belebung der Energie. Zudem kann man seit mehreren Jahren die Entwicklung beobachten, dass die Belegschaft in mittelständischen Unternehmen zunehmend heterogener wird und damit die Diversität zunimmt (z. B. Altersunterschiede, kulturelle Vielfalt, steigende fachliche Spezialisierung). Damit die beschriebenen Unterschiedlichkeiten auch positive Effekte entfalten können, sollte eine Unternehmenskultur entwickelt werden, in der Diversität akzeptiert und geschätzt wird. Unterschiede zwischen Mitarbeitern sollen als Bereicherung erlebt und verstanden werden. Für die Analyse wurden Unternehmen mit einer ausgeprägten Diversitätskultur mit den Unternehmen verglichen, die nur in geringem Maße eine Kultur entwickelt haben, die Unterschiede zwischen Mitarbeitern wertschätzt. Unsere Ergebnisse legen nahe, dass bei Unternehmen mit einer ausgeprägten Diversitätskultur die Kooperation der Mitarbeiter um 13 % größer ist und die Unternehmen zusätzlich von einer um 38 % erhöhten produktiven Energie profitieren.

Philosophie, Nummer eins zu sein

Ein wesentliches Kulturmerkmal zum Erhalt der produktiven Energie ist das kontinuierliche Bestreben eines Unternehmens, die Nummer eins zu sein. Die Orientierung an ehrgeizigen Zielen verhindert, dass ein Unternehmen in den Zustand resignativer Trägheit zurückfällt. Es zeigt sich, dass Unternehmen, deren Führungskräfte sich mehrheitlich an Höchstleistungen orientieren und diese von ihren Mitarbeitern einfordern, eine um 19 % reduzierte resignative Trägheit aufweisen.

6.

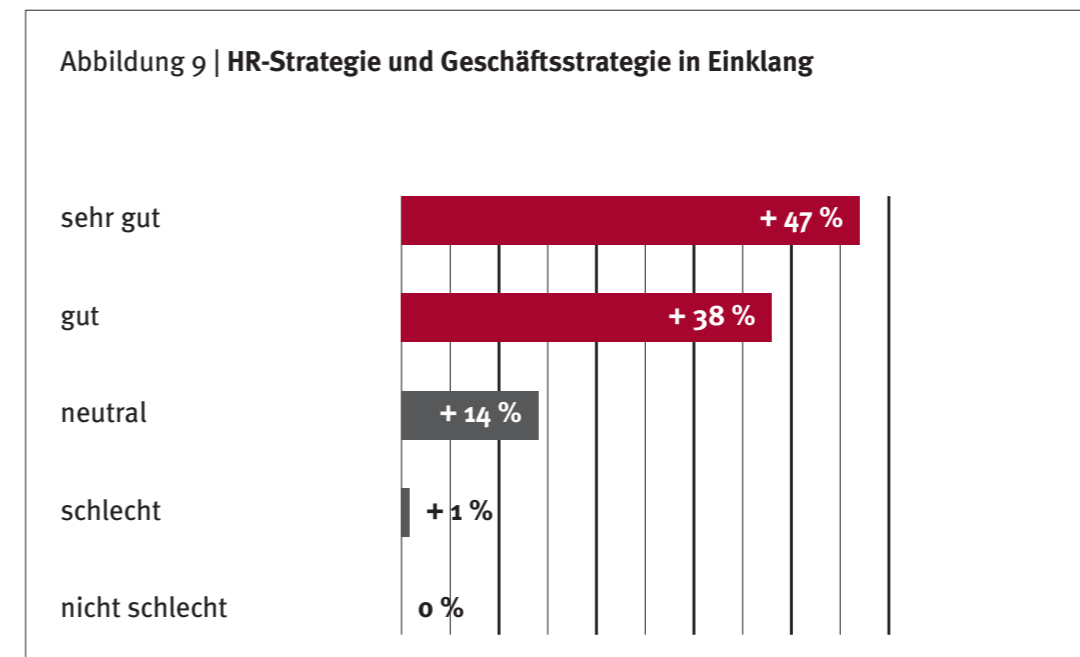
Energie und Personalarbeit



Die Unternehmen, die bei TOP JOB 2014 ausgezeichnet wurden, zeichnen sich durch eine Personalarbeit aus, bei der der „Erfolgsfaktor Mensch“ im Mittelpunkt steht. Die Personalarbeit kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Energie und das Engagement im Unternehmen zu steigern und auch langfristig zu erhalten. Dabei sollte die Personalarbeit nicht versuchen, einen Selbstzweck zu erfüllen. Vielmehr nimmt das Personalmanagement eine strategisch bedeutsame Rolle ein. Es hat die Aufgabe, Führungskräfte und Mitarbeiter zu motivieren und dazu zu befähigen, einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten.

HR-Strategie und Geschäftsstrategie müssen in Einklang gebracht werden

Damit HR-Maßnahmen einen wertvollen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten können, sollte die HR-Strategie deswegen auf die Geschäftsstrategie abgestimmt sein. Nur so können die Potenziale der Mitarbeiter aktiviert und auf das Erreichen der Unternehmensziele konzentriert werden. In der aktuellen TOP JOB-Befragung wurden die Personalleiter danach befragt, inwieweit sich ihre Unternehmen darum bemühen, die Geschäfts- und HR-Strategien miteinander in Einklang zu bringen. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 9 dargestellt.

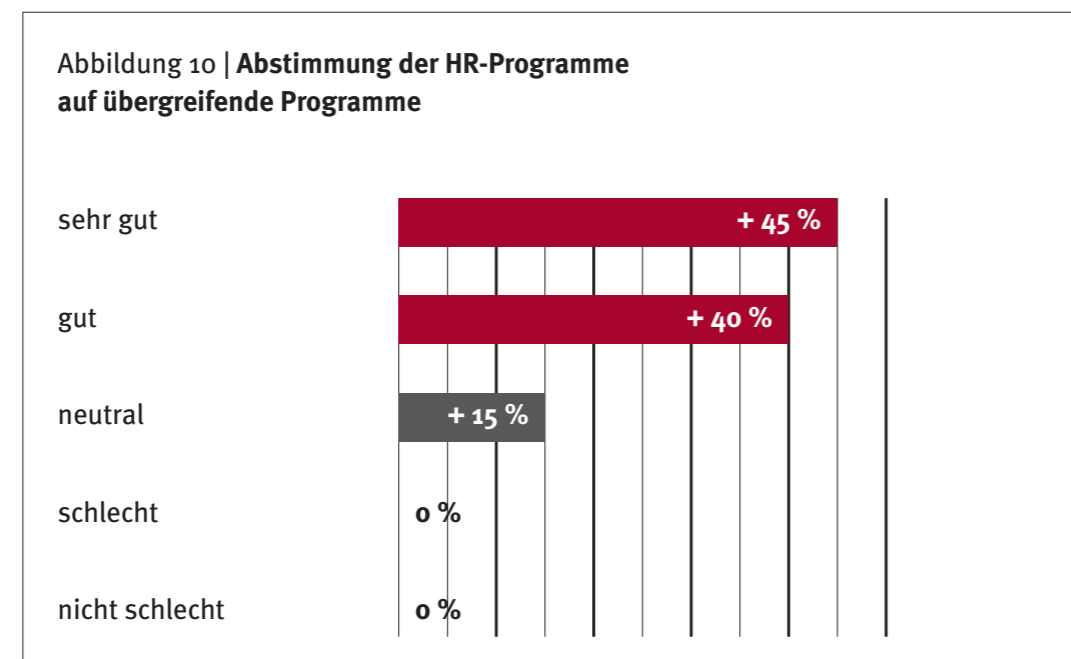


Die Ergebnisse unterstreichen, dass in den von TOP JOB ausgezeichneten Unternehmen die Personal- und die Geschäftsstrategie gut bis sehr gut miteinander in Einklang gebracht werden. 47 % der Personalleiter berichten, dass ihr Unternehmen sich besonders intensiv darum bemüht, die Personalarbeit an die Geschäftsstrategie anzupassen. Personalmanager sollen bereits frühzeitig in strategische Planungsprozesse einbezogen werden. Idealerweise werden sie als Partner der Geschäftsführung verstanden.

HR-Programme müssen aufeinander abgestimmt sein

Ein wesentliches Merkmal strategisch orientierter HR-Systeme besteht darin, dass die einzelnen Programme aufeinander abgestimmt sind. Die HR-Programme sollen nicht getrennt voneinander agieren, sondern sich in ihrer Wirkung ergänzen. Gewünschte Effekte lassen sich oftmals erst durch die Kombination unterschiedlicher Programme erzielen. Im Rahmen der TOP JOB-Befragung haben die Personalleiter Stellung dazu bezogen, wie gut ihre Systeme diese strategische Anforderung erfüllen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 10 dargestellt.

Auch hier zeichnet sich insgesamt ein positives Bild ab, denn 45 % der Personalleiter beurteilen die Flexibilität ihrer Personalsysteme als sehr gut und 40 % als gut. Immerhin 15 % der befragten Personalleiter haben eine neutrale Antwort gegeben. Dies darf als Hinweis darauf verstanden



werden, wie anspruchsvoll es ist, aufeinander abgestimmte HR-Systeme zu entwickeln. Die Erfahrung der diesjährigen TOP JOB-Befragung zeigt, dass Unternehmen keine HR-Programme „von der Stange“ anwenden sollten. Man sollte die Instrumente der Personalarbeit nach Möglichkeit immer auf die Besonderheiten des Unternehmens anpassen. Zunächst sollte der Bedarf analysiert und, darauf aufbauend, Lösungen entwickelt werden, die diese Anforderungen erfüllen. Nur so können Unternehmen wirkungsvolle HR-Systeme entwickeln, die den dynamischen Entwicklungen des Unternehmens gewachsen sind.

Welche HR-Maßnahmen sind wichtig für Energie und Engagement?

Es ist entscheidend, dass möglichst viele Mitarbeiter an den HR-Maßnahmen und -Programmen teilnehmen können. Nur so können das Engagement und die Energie der Mitarbeiter über das gesamte Unternehmen beeinflusst werden. In Abbildung 11 sind Programme der Personal- und Organisationsentwicklung dargestellt, mit denen Unternehmen Einfluss auf Energie und Engagement nehmen können. Zudem wird angegeben, wie viel Prozent der Mitarbeiter durchschnittlich an diesen Programmen teilnehmen.

Feedbackinstrumente und Motivationsprogramme	
Wie viel Prozent der Mitarbeiter werden in Programme einbezogen, die die Beteiligung und das Engagement von Mitarbeitern stimulieren sollen?	63 %
Für wie viel Prozent der Mitarbeiter führt Ihr Unternehmen 360-Grad-Feedbacks durch?	16 %
Fort- und Weiterbildung	
Wie viel Prozent der Mitarbeiter erhalten Trainings zu firmenspezifischen Fähigkeiten?	81 %
Wie viel Prozent der Mitarbeiter erhalten Trainings zu allgemeinen Fähigkeiten?	59 %

Zahlreiche Unternehmen rufen Initiativen und Programme ins Leben, die das Gemeinschaftsgefühl stärken und die Beteiligung der Mitarbeiter stimulieren sollen. Bei den befragten Unternehmen werden immerhin 63 % der Mitarbeiter in solche Programme einbezogen. Die Energie und das Mitarbeiterengagement sollen dadurch nachhaltig belebt werden. Wichtig ist hierbei, dass diese Programme und Maßnahmen auch zu den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie der aktuellen Situation im Unternehmen passen. Nicht die Außendarstellung dieser Programme sollte im Vordergrund stehen, sondern die Frage, welche Wirkung diese Programme auf die Mitarbeiter erzielen.

Neben Mitarbeiterbefragungen werden immer häufiger auch sogenannte 360-Grad-Feedbacks verwendet. In der Regel werden 360-Grad-Feedbackverfahren dazu eingesetzt, dass Führungskräfte aus unterschiedlichen Perspektiven eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten bekommen (z. B. Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Lieferanten). Somit können sich Führungskräfte ein umfassendes Bild ihres eigenen Führungsverhaltens machen und erkennen, welche Wirkung sie auf andere haben. Die Besprechung der Ergebnisse des Führungsfeedbacks ist oftmals der Auftakt für einen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Führungskräfte erkennen dadurch ihre Stärken und Entwicklungsfelder und bekommen Anregungen dazu, in welchen Bereichen noch Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Da die Führungsfähigkeit ein entscheidender Einflussfaktor hinsichtlich Energie und Engagement der Mitarbeiter ist, sollten Unternehmen ihren Führungskräften die Möglichkeit geben, sich mit ihrem Führungsverhalten auseinanderzusetzen und sich dadurch weiterzuentwickeln.

Steigender Bedarf an Training zu Soft Skills

Vor allem bei der betrieblichen Fort- und Weiterbildung liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf firmenspezifischen Fachthemen. 81 % der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen werden in diesen Kompetenzen geschult. Auf der einen Seite ist ein hohes fachliches Qualifizierungsniveau notwendig, um die steigenden Anforderungen bei der Arbeit zu erfüllen. Auf der anderen Seite steigt aber auch der Bedarf bei allgemeinen Fähigkeiten – immerhin 59 % der Mitarbeiter erhalten in diesem Bereich regelmäßige Trainings. Hier sind besonders die sogenannten Soft Skills zu erwähnen, die die sozialen und zwischenmenschlichen Kompetenzen betreffen. Zwischenmenschliche Fertigkeiten ermöglichen es Mitarbeitern, erfolgreich in Teams miteinander zu kooperieren. Besonders im Kontakt mit externen Partnern oder Kunden sind solche Fertigkeiten von großer Bedeutung.

Unternehmen sollten deshalb in Erwägung ziehen, ihre Mitarbeiter verstärkt im Soft-Skill-Bereich zu fördern. Beispielsweise könnten Unternehmen zusätzliche Trainings zu Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten anbieten. Kommunikationsverhalten ist wichtig bei der Arbeit im Team. Durch wertschätzende und lösungsorientierte Kommunikation kann das Teamklima entwickelt und damit die positive Energie gefördert werden. Auf der anderen Seite hilft Konfliktfähigkeit, Meinungsverschiedenheiten zu schlichten, latent schwelende Unstimmigkeiten anzusprechen und verträglich zu lösen. So können zwischenmenschliche Spannungen abgebaut und die Entstehung von korrosiver Energie verhindert werden. Besonders für Führungskräfte sollte es ein umfassendes Trainingsangebot im Soft-Skill-Bereich geben. Für den Führungsalltag und den Umgang mit Mitarbeitern sind soziale Fähigkeiten wie den Kommunikations- und Konfliktfähigkeit von besonderer Relevanz. Sie ermöglichen es den Führungskräften, auf ihre Mitarbeiter einzugehen und sie zu motivieren.

7.

Was machen TOP JOB- Arbeitgeber für Energie und Engagement im Unternehmen?



1. Führen Sie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch

Auch kleine und mittelständische Unternehmen profitieren von der Durchführung von Mitarbeiterbefragung. Häufig haben Führungskräfte zwar ein subjektives Gefühl, wie es um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter bestellt ist. Eine Mitarbeiterbefragung hat jedoch den entscheidenden Vorteil, dass sie Ergebnisse in Form von konkreten Zahlen liefert. Weiche und vermeintlich wenig handfeste Themen wie Zufriedenheit und Motivation werden damit ein Stück weit greifbar gemacht. Die statistischen Ergebnisse erleichtern die Interpretation, und man kann sich auf Basis der Ergebnisse besser mit anderen Unternehmen vergleichen. Zudem kann man mit einer Mitarbeiterbefragung gezielt die Meinung der Belegschaft zu bestimmten Themen einholen. Man kann gezielt erfassen, wie es um das Engagement und die Energie der Mitarbeiter bestellt ist. Zudem erhalten die Führungskräfte eine Rückmeldung zu ihrem eigenen Führungsverhalten und können sich so mit ihrem eigenen Führungsstil auseinandersetzen.

2. Stellen Sie sich den Ergebnissen und diskutieren Sie sie mit Ihren Mitarbeitern

Befragungen sollten niemals nur ihrer selbst willen durchgeführt werden. Letztlich ist der Umgang mit den Ergebnissen erfolgskritisch. Die Ergebnisse sollten den Mitarbeitern rückgemeldet werden. Über die Information der Mitarbeiter hinaus sollen die Ergebnisse auch als Auftakt für einen Entwicklungs- oder Verbesserungsprozess verstanden werden. Nur wenn sich die Geschäftsführung mit den Befragungsergebnissen und damit dem Stimmungsbild der Mitarbeiter auseinandersetzt und aktiv mit den Ergebnissen weiterarbeitet, entwickeln die Mitarbeiter Vertrauen in eine Mitarbeiterbefragung. Wenn die Mitarbeiter aber erkennen, dass die Ergebnisse einfach so abgeheftet werden, dann reagieren sie häufig mit Enttäuschung und Resignation. Zudem verliert die Geschäftsleitung häufig an Glaubwürdigkeit. Auch hier gilt: Auf Worte müssen Taten folgen.

Eine Möglichkeit ist, durch Workshops die Mitarbeiter über die Ergebnisse der Befragung zu informieren und darin gleich zu besprechen, was man aus den Befragungsergebnissen lernen kann. Zudem sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern vor Augen führen, zu welchen positiven Veränderungen die Mitarbeiterbefragung innerhalb des Unternehmens geführt hat.

3. Führen Sie Aktionen durch, um die Energie und das Engagement zu steigern

Energie und Engagement sind wichtige Faktoren, wenn Unternehmen langfristig erfolgreich sein wollen. Allerdings ist die Motivation der Mitarbeiter kein Selbstläufer. Eine Möglichkeit zur Steigerung von Energie und Engagement können gemeinschaftliche Aktivitäten neben der eigentlichen Arbeit sein. Wichtig ist, dass solche Aktivitäten auch zum Unternehmen passen und von den Mitarbeitern gewünscht sind. Es nicht zu empfehlen, solch gemeinsame Aktivitäten lediglich ihrer selbst willen durchzuführen oder sie „aus dem Katalog“ einzukaufen. Die Mitarbeiter sollten deswegen aktiv in die Gestaltung und Planung mit einbezogen werden. Zudem sollten die Mitarbeiter den Bezug zum eigenen Unternehmen und zur damit verbundenen Kultur erkennen und spüren. Idealerweise wird eine solche Veranstaltung „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ organisiert und zusammen ausgerichtet. Über die Förderung des Zusammenhalts innerhalb des Unternehmens und des Wir-Gefühls hinaus dienen solche Anlässe auch als Ruhepausen zur Erholung und zum Durchschnaufen. Dadurch kann vermieden werden, dass ein Unternehmen durch übersteigerte Leistungsorientierung überhitzt und überbeschleunigt.

4. Schenken Sie dem Thema Führung besondere Aufmerksamkeit

Führungskräfte sind in Unternehmen entscheidende Protagonisten, denn sie sind eine wichtige Quelle von Engagement und Energie der Mitarbeiter. Führungskräfte müssen aber auch unterstützt und dazu befähigt werden, die an sie gestellten Erwartungen erfüllen zu können. Nur Führungskräfte, die selber voller Energie und Engagement sind, können ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren.

Deswegen sollte die Personalarbeit das Ziel verfolgen, Führungskräfte dazu zu befähigen, ihre Führungsaufgabe wahrzunehmen. Wichtig ist, dass sich die Entwicklung von Führungskräften nicht nur auf die obersten Hierarchiestufen konzentriert. Eine ganzheitliche Führungskräfteentwicklung erfordert, dass die Führungskräfte auf allen Ebenen eingebunden und bedarfsgerecht qualifiziert werden. Man kann beobachten, dass Unternehmen über die Qualifizierung (z. B. durch Trainings und Seminare) hinaus auch vermehrt auf einen informellen Austausch setzen. Durch einen Erfahrungsaustausch können Führungskräfte voneinander lernen und sich zu konkreten Herausforderungen im Führungsalltag gegenseitig beraten. Dieser Ansatz der Führungskräfteentwicklung fördert den Austausch zwischen den Hierarchien und ermöglicht es vor allem Nachwuchsführungskräften, von der Erfahrungen ihrer Kollegen zu profitieren.

5. Bieten Sie neben Führungskarrieren auch attraktive Fachkarrieren an

Gute Führung kann man nur dann beobachten, wenn Manager auch die Motivation und die Bereitschaft haben, Führungsverantwortung zu übernehmen. Nur wer auch führen will, kann seine Mitarbeiter gut und inspirierend führen. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Frage, welche Personengruppe innerhalb eines Unternehmens als Führungskraft vorgeschlagen und ausgewählt wird. Der beste Experte muss dabei nicht notwendigerweise auch eine Führungskraft sein. Letztlich braucht der Mitarbeiter beides – Manager, die Führungsverantwortung übernehmen möchten und Experten, die ihr Fachwissen in die Projektarbeit einbringen. Deswegen lohnt es sich, neben einer Führungslaufbahn auch bewusst eine Fachkarriere im Unternehmen anzubieten. So kann der Mitarbeiter früh abwägen, für welche Richtung er sich interessiert und an welcher Position er mit seinen Potenzialen am besten aufgehoben ist. So kann sich jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Interessen, Fähigkeiten und Talente besonders gut einbringen.

6. Betonen Sie die Unternehmenswerte

Die Kultur des Unternehmens ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Allerdings stellen sich viele Führungskräfte die Frage, wie sie die Kultur im Unternehmen gestalten können. Eine Möglichkeit zur Entwicklung der Unternehmenskultur ist die Orientierung an den Werten des Unternehmens. Hier dürfen keine Kompromisse eingegangen werden. Bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern sollte bewusst darauf geachtet werden, dass die Werte eines Bewerbers auch zu den Wertvorstellungen des Unternehmens passen. Nur wenn Mitarbeiter die Werte eines Unternehmens leben, können sie einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Dazu müssen Unternehmen für sich selber erarbeiten, welche Werte für sie wichtig sind. Unternehmen sollten versuchen, für ihre Mitarbeiter das Thema Unternehmenswerte greifbar zu machen. Die Mitarbeiter müssen verstehen, was die einzelnen Werte konkret für ihr Verhalten im Arbeitsalltag bedeuten. Dazu sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter bewusst hinsichtlich der Unternehmenswerte schulen und mit ihnen zusammen erarbeiten, wie Mitarbeiter die Werte während der täglichen Arbeit berücksichtigen können.



7. Bereiten Sie Informationen für Ihre Mitarbeiter verständlich auf

Die Information und Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg von Unternehmen. Jede Mitarbeitergruppe muss angesprochen und mit den notwendigen Informationen versorgt werden. Unternehmen wählen gerne einen pragmatischen Weg und möchten solch wichtigen Informationen per E-Mail weitergeben. Hier besteht jedoch leicht die Gefahr, dass eine Mail mit wertvollen Informationen verloren geht. Zudem hat nicht jeder Mitarbeiter einen Büroarbeitsplatz. Deswegen ist es entscheidend, dass sich Unternehmen geeignete Informationskanäle überlegen, über die sie ihre Mitarbeiter mit den relevanten Informationen versorgen. Entscheidend ist, dass die Informationen so aufbereitet werden, dass sie von den Mitarbeitern aufgegriffen und verarbeitet werden. So werden Mitarbeiter über die aktuelle Entwicklung im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten und verstehen übergeordnete Zusammenhänge. Vor allem für die Verfolgung der Strategie ist das entscheidend.

NACHWORT

Kontaktdaten

Silke Masurat
Geschäftsführerin
Telefon 07551 94986-34
Telefax 07551 94986-49
masurat@compamedia.de
www.compamedia.de

Herausgeber der Studie

compamedia GmbH
Nußdorfer Straße 4
88662 Überlingen

Liebe Leserinnen und Leser,

unmotivierte Mitarbeiter können in einem Unternehmen hohe Kosten verursachen, denn Leistung und Engagement beeinflussen maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens. In dieser Trendstudie haben Sie gelesen, welche Möglichkeiten es gibt, die resignative Trägheit und die korrosive Energie Ihrer Mitarbeiter in eine angenehme oder, besser noch, in eine produktive Energie umzuwandeln.

Die Studie zeigt: Organisationale Energie ist messbar. Auch kritische Ergebnisse sind dabei hilfreich, denn sie zeigen auf, an welchen Punkten Handlungsbedarf besteht und welche Schritte nun konkret wichtig sind.

TOP JOB ist das einzige Benchmarking, das die organisationale Energie eines Unternehmens misst. In einem 80-seitigen Bericht zeigt TOP JOB die Zufriedenheit und das Engagement der Beschäftigten auf. Zudem gibt Ihnen das Benchmarking eine fundierte Stärken-Schwächen-Analyse an die Hand, sodass Sie konkrete Maßnahmen und das passende Führungsverhalten daraus ableiten können.

Seit über 20 Jahren hat compamedia Erfahrung mit den Bedürfnissen des Mittelstandes. Wir sehen uns als Mentor und Wegbegleiter. Gemeinsam mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen haben wir deshalb ein Tool konzipiert, das Ihre Stärken und Ihre Potenziale als Arbeitgeber sichtbar macht.

Nehmen Sie Maß, es lohnt sich.

Der TOP JOB-Ergebnisbericht zeigt Stärken und Schwächen auf und gibt Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen dazu, wie Sie Ihre Personalarbeit weiter optimieren können.



Die Autoren



Prof. Dr. Heike Bruch ist seit 2001 Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie hat seit 2006 die wissenschaftliche Leitung von TOP JOB inne. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).



Josef A. Fischer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant der energy factory St. Gallen. Er bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB.



compamedia GmbH
Nußdorfer Straße 4
88662 Überlingen
Telefon 07551 94986-30
Telefax 07551 94986-49
topjob@compamedia.de
www.topjob.de

compamedia organisiert Benchmarkingprojekte für den Mittelstand. Auf objektive und wissenschaftlich fundierte Weise ermitteln unsere Partner in unterschiedlichen Managementbereichen die besten Unternehmen. Als Mentor der besten Mittelständler unterstützt compamedia diese außergewöhnlichen Firmen mit Leidenschaft dabei, noch besser zu werden, ihren Wert zu steigern und ihre Leistungen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Institut für Führung
und Personalmanagement
 **Universität St.Gallen**